



In gesprek over methodieken rond diversiteit

Daniël van Middelkoop
Gürkan Çelik
Ila Kasem
Lida van den Broek
Martha Meerman (red.)
Najat Bay
Olivia Andiel
Saskia Furrer
Sonia Sjollema



Inhoudsopgave

Inleiding	3
Methodieken rond diversiteit	4
Het gezamenlijk debat	7
Hoe nu verder?	8
Literatuur	19
Over de auteurs	20

NSvP
Rijnkade 88
6811 HD Arnhem

T 026-4457800
F 026-4439222

info@nsvp.nl
www.nsvp.nl
www.innovatiefinwerk.nl

Inleiding

Welke eisen stelt werken in een multiculturele omgeving aan professionals? Hoe kan integratie van arbeidsmigranten en vluchtelingen op een duurzame manier in organisaties plaatsvinden? Op welke manier kunnen ondernemers met een biculturele achtergrond hun innovatiekracht vergroten zodat ook de Nederlandse economie kan profiteren van de internationale netwerken die zij opbouwen? Het is een veelheid aan vragen op het snijvlak van organisatie en maatschappij waarvoor in de afgelopen jaren nieuwe methodieken zijn ontwikkeld, met financiële ondersteuning van de NSvP.

De NSvP stelt zich ten doel mens en werk optimaal met elkaar te verbinden. Duurzame inzetbaarheid, Sociale Innovatie en Diversiteit vormen de hoofdthema's waar ze zich op richt. De NSvP wil daarmee de praktijk zo goed mogelijk toerusten met beschikbare kennis en een brug slaan tussen kennisontwikkeling en de toepassing ervan. Dat doet ze door het ontwikkelen van methodieken en instrumenten om te interveniëren in praktijken van diversiteit. De afgelopen jaren werden op het gebied van Sociale Innovatie en Diversiteit verschillende projecten uitgezet.

Zo is een methodiek ontwikkeld om werkgevers te helpen om de kwaliteiten van vluchtelingen beter te onderkennen en te benutten, om het gesprek op gang te brengen om in onderwijs- en zorginstellingen de diversiteit in het primaire proces te begrijpen. Er is een project om jonge ondernemers met verschillende achtergronden meer met elkaar en met hun omgeving te verbinden. De NSvP ondersteunde onderzoek naar Indiase OK-assistenten die als arbeidsmigranten aan het werk gingen

in een ziekenhuis. Het lijken allemaal zeer verschillende onderwerpen maar ze zijn allemaal gericht op het benutten van divers talent van werkende mensen.

Naar aanleiding van de verschillende projecten organiseerde de NSvP een gesprek om een antwoord te krijgen op vragen als: Hebben de methodieken een bijdrage geleverd aan het toegankelijk maken van kennis over diversiteit? Worden de methodieken daadwerkelijk gebruikt in organisaties? Door wie? Zijn ze overdraagbaar naar andere organisaties? Naar welke organisaties of sectoren wel en naar welke niet? Met andere woorden: Welke eisen moeten worden gesteld aan methodieken om tot implementeerbare resultaten te komen? Doel van de bijeenkomst was om met elkaar hierover het gesprek aan te gaan.

Kennis en ervaring rond diversiteit

Het gesprek werd gevoerd door mensen die ruime ervaring hebben opgedaan met diversiteitsprojecten en daarover hebben gepubliceerd. Ze krijgen vaak te horen dat het onderwerp diversiteit uiterst actueel en nuttig is maar ervaren tegelijkertijd dat er maar langzaam vooruitgang wordt geboekt. Ze ervaren dat er hardnekkig aan standpunten wordt vastgehouden ongeacht de vele lessen die geleerd zijn in het verleden. Het debat over diversiteit kent een grillige geschiedenis, krijgt de nodige aandacht in wet- en regelgeving rond discriminatie, wordt vergeten als die wetten ook weer aflopen, bloeit op

door de benoeming van bijzondere rolmodellen in politiek en organisaties maar blijft binnen bedrijven en instellingen een taai en steeds terugkomend onderwerp. In het gesprek over diversiteit wilden we die ervaringen delen om ze te begrijpen, te gebruiken en nieuwe richtingen in te slaan. We wilden verkennen hoe – en met welke gemeenschappelijke inzichten – we de verschillende vraagstukken tegemoet zouden willen treden.

Want ondanks de hardnekkige standpunten heeft het debat over het onderwerp wel degelijk een ontwikkeling doorgemaakt. Aan het einde van de vorige eeuw ging het gesprek over morele aspecten; het buitensluiten en misbruiken van kwaliteiten van de ander werden aan de kaak gesteld. Er kwamen wetten (WBEAA en de wet Samen) die deze ongelijkheid wilden tegengaan. De methodieken en instrumenten die werden ontwikkeld waren verbonden met die morele problematiek. In het begin van deze eeuw werd de nadruk gelegd op de economische kant van diversiteit. 'De ander' zou nodig zijn om redenen van organisatieontwikkeling, diversiteit zou voor creativiteit en verandering zorgen in bedrijven en kantoren. Met een divers personeelsbestand zouden bijvoorbeeld andere klanten bereikt kunnen worden. We noemden dat de businesscase: het voordeel halen bij en gebruikmaken van de ander om de onderneming te versterken. In de businesscase gaat het om andere wijzen van werken en om meer tijd nemen om elkaars perspectieven



daadwerkelijk in bedrijfsprocessen op te nemen, om het alert zijn op en het tegengaan van stereotiepe beeldvorming. Het invoeren van een businesscase bleek geen 'business as usual', het ging niet vanzelf.

Invloedrijke personen uit de meerderheidsgroep of een persoon met een biculturele achtergrond in vaak monoculturele organisaties waren veelal de (geïsoleerde) sleutelfiguren van bovenstaand diversiteitsmanagement. Zij moesten de anderen in de organisatie overtuigen van het belang en meekrijgen in hun plannen. In de multiculturele organisaties werd daar vanuit het perspectief van 'de ander' wat vreemd tegen aangekeken, organisaties waar 'de ander' sturing geeft en beleid bepaalt. Ze opereren soms in een internationale context waar cultureel diverse teams de organisatiedoelen trachten te halen. Daar is diversiteit geen wenselijke maar een feitelijke situatie, de uitdaging ligt niet meer in het vergroten van de diversiteit maar in het benutten ervan. Diversiteit wordt niet beschouwd als een probleem waarvoor een oplossing moet worden

gezocht maar als een uitdaging om mee om te gaan.

Waar diversiteit een feit is, betekent diversiteitsmanagement het bewust en expliciet bezig zijn met de complexiteit van samenwerken. Die samenwerking is eenvoudig als het om repetitieve werkzaamheden gaat maar wordt al veel ingewikkelder in een op kennis gebaseerde economie. In verschillende studies zien we dan ook zowel negatieve als positieve effecten van complexe samenwerking ontstaan. Positieve effecten komen voort uit het oog hebben voor en daarmee het verbreden van het talentpotentieel, het vergroten van het innovatievermogen door diversiteit en de flexibilisering van het denkraam van medewerkers. Een betere afspiegeling van de diversiteit geeft betrokkenheid en herkenbaarheid van de omringende samenleving (Nakui & Paulus, 2006; van der Zee & Oudenhoven, 2006; Cain, 2007). 'Negatieve' effecten zijn de vermindering van de cohesie door samenwerking van mensen die van elkaar verschillen waardoor ook wrijving en conflicten in relaties aan de oppervlakte komen (o.a. Meerman, 1999; van den Broek, 2003, 2009).

Het gaat nu niet meer over diversiteitsbeleid dat van bovenaf wordt aangedragen door wetten regels of beleid. De multiculturele organisatie als een vanzelfsprekendheid en het managen van diversiteit als een bewuste keuze stelt vragen over de werking van diversiteit. Die gaat in de praktijk meestal over de categorisering van de ander, degene die niet in het vanzelfsprekende beeld past van de vertrouwde context. Hoewel de meerderheid vaak zegt er niet mee bezig te zijn, komt het er in de praktijk vaak op neer dat er geen rekening

wordt gehouden met verschil. We leven immers in een land waar iedereen de kans krijgt om de eigen talenten in te brengen en te benutten, zo luidt de redenering. In dat beeld moet de nieuwkomer, de vreemdeling, noem het 'de ander', zich aanpassen. De ervaring leert dat het opereren in multiculturele gezelschappen geen ontkenning maar tijd en ruimte vraagt om te begrijpen wat er precies gebeurt als mensen die van elkaar verschillen, elkaar ontmoeten. Die ruimte heeft iedereen nodig, mensen die van oorsprong in de organisatie 'horen' en zij die er nog niet bij horen. Wat we in de loop van de tijd geleerd hebben is dat een gesprek over diversiteit en de effecten die dat oplevert voor het functioneren van de arbeidsorganisatie continu gevoed moet worden door een divers gezelschap van mensen. In die organisaties gaat het niet om aanpassen maar om wederzijds leren en tot dieper inzicht komen. In die organisaties ontstaat verwarring als niet meer duidelijk is wie 'ik' en wie 'de ander' is. Alleen in die inclusieve arbeidsorganisatie, waar diversiteit een gegeven is, kunnen we pas echt leren wat vruchtbaar is. De kans op positieve effecten zoals we hierboven noemden zijn het grootst als de tijd wordt genomen om de effecten tot hun recht te laten komen. Waar de tijd ontbreekt, standaardoplossingen worden gezocht en de business as usual doorgaat, is diversiteitsmanagement geen serieus onderwerp.

Methodieken rond diversiteit

Alvorens de verschillende methodieken de revue te laten passeren, beschrijven we allereerst een bijdrage van Ila Kasem. Ila introduceert geen methodiek maar een model: de 'driehoeksverhouding' op de werkvloer. Het is een model dat gebruikt kan worden om de effecten van diversiteit te bestuderen maar ook de normatieve randvoorwaarden aangeeft om diversiteit tot haar recht te laten komen. Het model is een uitwerking van hetgeen hierboven staat beschreven en een volgende stap in de uitwerking van diversiteit in organisaties.

De meerwaarde van diversiteit krijgt gestalte in een 'driehoeksverhouding'

Ila Kasem¹ stelt dat de meerwaarde van diversiteit terug te brengen is tot de inbreng vanuit drie actoren. Het zijn de gedragingen en opvattingen van 1. de individuele medewerker met een 'diversiteitsprofiel', 2. de collega's in het team en 3. de leidinggevende. De interacties tussen deze actoren staan centraal in zijn normatieve model. Om van de voordelen van diversiteit te profiteren geldt dat alle drie de actoren zich bewust zijn van het eigen perspectief en de eigen 'bril' waarmee naar de werkelijkheid wordt gekeken. De actoren moeten over kwaliteiten en competenties beschikken die nodig zijn om het maximale uit de verschillende interacties te halen. De samenvoeging van het individuele niveau, het niveau van de

leidinggevende en het niveau van het team leidt tot een (vaak moeizame) driehoeksverhouding. Het model kan worden gebruikt om inzichtelijk te maken hoe actoren op elkaar inwerken. Om diversiteit tot haar recht te laten komen en er optimaal gebruik van te maken moeten de actoren een nieuw evenwicht vinden in de manier waarop zij zich ten opzichte van elkaar verhouden.

Het model gaat uit van een brede definitie van diversiteit: het individu met een diversiteitsprofiel is het individu binnen het team dat zich in een bepaalde situatie of context in een minderheidspositie bevindt. Dat kunnen persoonskenmerken zijn zoals iemands etniciteit, gender of achtergrond maar ook dynamische kenmerken zoals de gezondheid, de beheersing van de taal en het opleidingsniveau. Het diversiteitsprofiel heeft in dit model een situationeel karakter. Afhankelijk van de situatie, het tijdstip en/of de vorm van de interactie kan in principe ieder persoon binnen de organisatie zich in deze positie bevinden. Het diversiteitsprofiel kan ook per situatie verschuiven. Wanneer bijvoorbeeld meer vrouwen toetreden tot het team is de minderheidspositie van de zittende vrouw in ieder geval in kwantitatief opzicht opgeheven. Ook kunnen meerdere personen binnen een team tegelijkertijd verschillende diversiteitsprofielen dragen. Het individu met een diversiteitsprofiel is daarmee niet verbonden met één persoonskenmerk of type.

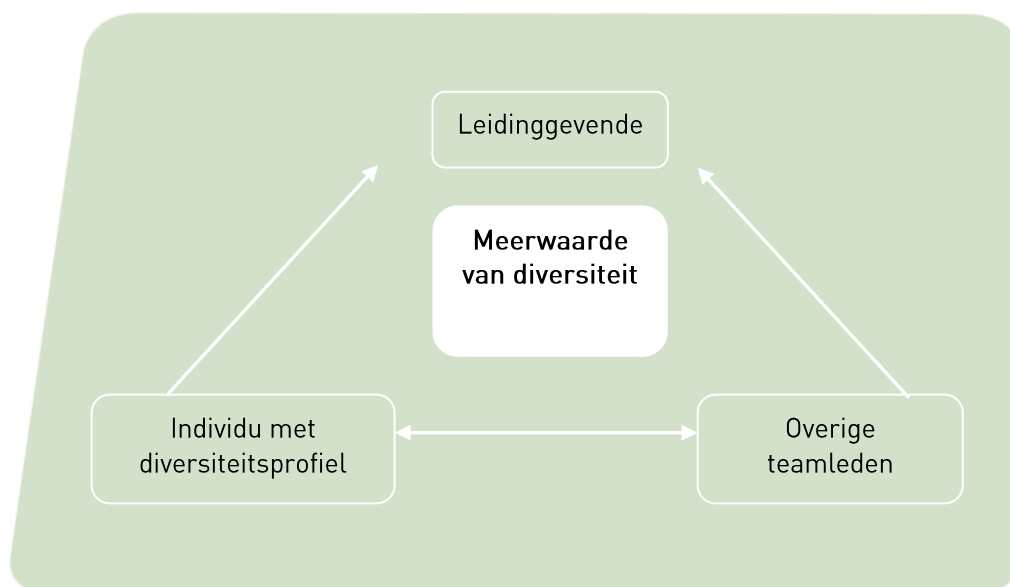
¹ www.vandebunt.nl

Ila onderschrijft de stelling dat heterogene teams tot grotere creativiteit komen, innovatiever zijn en zelfs betere bedrijfseconomische resultaten behalen. Hij zegt ook dat het realiseren van een divers medewerkersbestand op zich geen garantie voor een beter werkend team hoeft te zijn. Niet alleen de aanwezigheid van mensen met verschillende achtergronden, maar ook randvoorwaarden zijn nodig om tot meerwaarde van diversiteit te komen. Op individueel niveau moeten medewerkers voor hun diversiteitsprofiel durven uitkomen en dit niet willen ontkennen; het zijn de kenmerken die ervoor hebben gezorgd dat zij zijn wie zij nu zijn. Op het niveau van de leidinggevende moet aan de ene kant voldoende veiligheid maar ook voldoende uitdaging worden geboden om diversiteit te benutten. En bij alle teamleden/ collega's moet de openheid aanwezig zijn om ruimte te geven aan diversiteit en de

ontvankelijkheid bestaan om zich daardoor te laten inspireren.

De meerwaarde van diversiteit kan pas tot uiting komen als betrokkenen erin geloven en diversiteit erkennen, en dat in de praktijk brengen. Van de leidinggevende wordt gevraagd zich bewust te zijn van de eigen perspectieven en kwaliteiten, oog te hebben voor de eigenheid van de teamleden en deze op een uitnodigende wijze aan te spreken. Het individu zal een bepaalde mate van zelfvertrouwen en durf moeten bezitten om zijn of haar eigenheid te durven uitdragen. Het team als collectief is meer dan de optelsom van de individuen, het inclusieve team heeft een diversiteitsprofiel waardoor het, door gebruik te maken van verschillende perspectieven, in brede contexten kan opereren en bestand is tegen verschillende situaties.

Figuur 1: Vereisten voor het werkzaam maken van diversiteit



Een goed gesprek: professionals aan de slag met diversiteit

Daniël van Middelkoop c.s.² (lectoraat HRM Hogeschool van Amsterdam) sluit aan bij bovenstaand gedachtegoed. Aanleiding tot het ontwikkelen van de methodiek waren de resultaten van eerder onderzoek, waaruit bleek dat onder professionals kennis van en ervaring met diversiteit veelal impliciet en persoonlijk blijven; ze worden nauwelijks besproken met collega's en vinden niet hun weg naar het team en naar het overleg (Meerman e.a., 2009). Daarmee wordt de meerwaarde van diversiteit formeel niet onderkend. De methodiek neemt het belang en de meerwaarde van diversiteit in teams als uitgangspunt om tot goede 'bedrijfsresultaten' in instellingen te komen. Het lectoraat ontwikkelde de methodiek om het gesprek over diversiteit in relatie tot het handelen van de professional expliciet aan de orde te stellen. De methodiek werd verder ontwikkeld in instellingen van onderwijs en zorg waar een diversiteit aan patiënten en leerlingen wordt opgeleid en verzorgd. Het teamgesprek is een hulpmiddel om tot een gedeelde opvatting te komen over de diversiteit in het patiënten- en leerlingenbestand om dat vervolgens te koppelen aan het eigen handelen. Met de methodiek wordt diversiteit bespreekbaar, worden problemen en dilemma's gesignaleerd en van commentaar voorzien, worden mogelijkheden en kansen zichtbaar. Centraal in de

methodiek staat het onderlinge gesprek van professionals over diversiteit in relatie tot het primaire proces van de organisatie: respectievelijk de kwaliteit van zorg en de kwaliteit van onderwijs. Kenmerk van de methodiek is dat de problemen en dilemma's die worden besproken voortkomen uit de zienswijzen van alle teamleden die al dan niet 'een diversiteitsprofiel' bezitten.

De methodiek bestaat uit drie fasen:

1. Voorbereiding op het teamgesprek

In deze fase wordt een kernteam gevormd. In dit kernteam zitten een aantal leden van het team en de leidinggevende, eventueel in combinatie met een externe begeleider. Het kernteam brengt de situatie waarin de professionals hun werk uitvoeren in beeld. Het kernteam verhaalt over de uitvoeringspraktijk van de teamleden. Aan teamleden wordt vervolgens gevraagd een korte vragenlijst in te vullen over diversiteit in relatie tot het eigen professionele handelen. De antwoorden op de vragenlijst dienen als input om het teamgesprek voor te bereiden.

2. Het teamgesprek

Het teamgesprek vormt de kern van de methodiek. Het team gaat in gesprek over diversiteit in relatie tot het werk. Uitgangspunten zijn daarbij de opvattingen van de teamleden rond diversiteit en de kansen, problemen en dilemma's die zij rond diversiteit signaleren in hun werk. Een goede gespreksleider is daarbij essentieel. Startpunt voor het teamgesprek vormen de antwoorden op de vragenlijst en voorbereidende

² www.carem.nl/ghrm

interviews met de leidinggevende c.q. het kernteam. De opvattingen van het team rond diversiteit in relatie tot het eigen professionele handelen staan centraal in het gesprek. Aan het einde van het gesprek ligt de focus op acties die het team wil ondernemen rond diversiteit. De gespreksleider faciliteert om zo veel mogelijk perspectieven, opvattingen en acties aan de orde te laten komen.

3. Terugkoppeling en vervolgstappen

Na afloop van het teamgesprek wordt een kort verslag van het gesprek gemaakt en aan het team teruggekoppeld. Het verslag eindigt met een concrete actieagenda voor de komende periode. Het is wenselijk het gesprek na een aantal maanden te herhalen om de voortgang te verzekeren en om diversiteit blijvend op de agenda van het formele overleg te houden. De vervolggesprekken worden ingericht op basis van het eerste gesprek en de acties van het team in de tussenliggende periode.

De methodiek is ontwikkeld en toegepast in het onderwijs (mbo en middelbaar onderwijs) en de gezondheidszorg (thuiszorg). Het onderzoeksteam leerde dat ze het beste werkt in hechte teams die de verantwoordelijkheid op zich nemen voor de resultaten die zij in het dagelijks werk behalen. Minder hechte teams leggen al snel de verantwoordelijkheid bij het management. De leidinggevende vervult een cruciale rol door de focus te richten op het gebruik van diversiteit in het team (van Middelkoop en Meerman, 2014).

Het project Duurzaam & Divers

Olivia Andiel en Saskia Furrer³ hebben, in samenwerking met werkgevers, een vluchteling-georiënteerde methodiek ontwikkeld. Het is een methodiek gericht op het duurzaam benutten en behouden van het talent van vluchtelingen. De methodiek is toegepast bij organisaties.

Het startpunt van de methodiek vormde uitgebreide deskresearch over het benutten van vluchtelingentalent in organisaties. Een meetlat (Van Geffen, 2007) waarin tien kritische succesfactoren staan beschreven voor het optimaal benutten van divers talent, werd gebruikt tijdens workshops met werkgevers⁴. De meetlat werd vertaald naar specifieke succesfactoren voor hoogopgeleide vluchtelingen. Zowel de ervaringen van werkgevers uit de workshops als de ervaringen van de vluchtelingen die bekend zijn bij UAF zijn verwerkt tot een voorlopige methodiek en verder aangescherpt in rondetafelgesprekken met vluchtelingen. De uitkomsten van de rondetafelgesprekken zijn voorgelegd aan werkgevers die al ervaring hebben met vluchtelingen via UAF. Al deze activiteiten hebben uiteindelijk geleid tot de methodiek Duurzaam en Divers.

³ www.uaf.nl/dend Hogeschool Leiden, Dubois, Vluchtelingenwerk Nederland, VU Medisch Centrum, Nederlandse Spoorwegen en Van Houtum

⁴ Accenture, Altrecht, Connect, Maatwerk bij Terugkeer en Movares

De methodiek is bedoeld voor werkgevers en bestaat uit verscherpte kritische succesfactoren, inzicht in hoe uitsluiting werkt en illustrerende voorbeelden.

Eén van de belangrijkste conclusies uit het project is dat de aandachtspunten en mechanismen die in ieder geval gelden voor medewerkers die 'anders' zijn, voor vluchtelingen nog eens extra onder een vergrootglas komen te liggen. De beheersing van de taal speelt voor hogeropgeleiden een bijzonder grote rol; verder bestaan er zeer sterke beelden over vluchtelingen en moeten vluchtelingen vaak en nadrukkelijk aantonen dat ze talent hebben. Uit het project is gebleken dat aan vier voorwaarden moet zijn voldaan:

a. Inzicht in het talent dat een vluchteling meebrengt omdat werkgevers de talenten van vluchtelingen moeilijk kunnen inschatten. Dat komt door serieuze taalproblemen (en de perceptie van vermeende taalproblemen) en de werkervaring en opleiding van de vluchteling. De werkervaring in het buitenland is lastig op juistheid te schatten door een gebrek aan referenties. De werkgever focust eerder op de tekortkomingen van de vluchteling dan op de talenten, de presentatie wordt vaak gelabeld als niet assertief of niet initiatiefrijk.



- b. Een gebrek aan een open organisatiecultuur speelt niet alleen binnen de organisatie maar ook in de omringende samenleving. Een open organisatiecultuur zorgt voor een stijging van de kans op het benutten van het talent van vluchtelingen.
- c. De aanwezigheid van diversiteit op verschillende niveaus is van doorslaggevende aard. Als de vluchteling als eerste de organisatie betreedt, heeft dat nog eens extra ongunstige effecten.
- d. Vluchtelingen ervaren steun bij teammanagers die ervaring hebben met diversiteit. Zij zijn dan ook doorslaggevend voor het succes van de vluchteling in de organisatie. Kenmerken van die teamleiders zijn een voorbeeldfunctie vervullen, zich kwetsbaar durven opstellen en een coachende stijl van leidinggeven hanteren.

Een training: verzilveren van de toegevoegde waarde van etnische diversiteit

Lida van den Broek (Kantharos) ontwikkelde een training voor leidinggevenden. Het is een manier om resultaten van eerder onderzoek toepasbaar te maken in de organisatie. Leidinggevenden vormen de frontlinie als het gaat om het managen van diversiteit in organisaties en zijn de poortwachters om de positieve effecten van diversiteit te maximaliseren. De vraag die met de methodiek beantwoord zou moeten worden is hoe leidinggevenden de positieve effecten van etnisch diversiteitsbeleid kunnen maximaliseren en de negatieve effecten kunnen minimaliseren.

De training is ontwikkeld op basis van het onderzoek *'De waarde van diversiteit, evaluatieonderzoek naar de effectiviteit van de inzet van Indiase operatiekamerassistenten in Nederland'* (van den Broek, 2014)⁵. In het onderzoek is gekeken vanuit welke visie de integratie van Indiase OK-assistenten (OKa) is aangestuurd en in welke mate een succesvolle integratie heeft plaatsgevonden. De bij het onderzoek betrokken ziekenhuizen hadden de inzet van de arbeidsmigranten nodig om de operatiekamer (OK) open te kunnen houden. De drie in Nederland meest voorkomende visies op diversiteit zijn bij de evaluatie betrokken: de

monoculturele visie (waarbij diversiteit wordt gezien als complicerende factor), de kleurenblinde visie (waarbij diversiteit niet relevant is) en de multiculturele visie (waarbij diversiteit kansen biedt op toegevoegde waarde). De belangrijkste conclusie uit het onderzoek is dat het actief en bewust managen van cultuurverschillen gericht op inpassing (de multiculturele visie) in plaats van op aanpassing (de monoculturele en de kleurenblinde visie) de beste kansen biedt op integratie in de organisatie en mogelijkheden schept om door het benutten van verschillen toegevoegde waarde te genereren.

De training

Uitgangspunt in de training is de 'all-inclusive multiculturele' visie van Stevens e.a. (2010).: *Diversiteit/etnische culturele verschillen kunnen de organisatie toegevoegde waarde opleveren. Medewerkers met een verschillende culturele achtergrond beschikken over verschillende kennis en inzichten die relevant kunnen zijn voor de uitvoering van het werk. Door rekening te houden met en gebruik te maken van de verschillen kan diversiteit het lerend vermogen van de organisatie vergroten.*

In het onderzoek wordt gesproken over de noodzaak van een paradigmashift om te komen van het managen van *aanpassing* naar het managen van *inpassing*. Naar aanleiding van die conclusie staan in de training drie onderdelen centraal: kennis, bewustwording en skills.

⁵ Het hele onderzoek is te lezen op www.kantharos.com

Het kennisaspect spitst zich toe op de onbewuste en automatische processen in het brein waarbij gedrag voor een groot deel wordt gestuurd door onbewuste en niet-intentionele processen en stereotypen worden geactiveerd. (Devine, 1989; Devine & Montheith, 1999). Ook wordt aandacht besteed aan het effect van machtsverschillen in de organisatie en de samenleving en het effect daarvan op relaties, communicatie en de productie van resultaten (Meerman, 1999; van den Broek, 2009). Het bewustwordingsaspect gaat over de eigen vanzelfsprekendheden en vooringenomenheden ten aanzien van 'anderen'. In de training wordt ten slotte aandacht besteed aan vaardigheden, oefeningen die alleen in interculturele praktijken kunnen worden uitgevoerd en het stimuleren van *'meervoudig denken', 'uitstellen van oordelen', 'meerwaarde zoeken/verschillen overbruggen' en 'tussenruimte creëren'*.

Coaching: een methodiek voor cross-cultureel ondernemen

De focus van het werk van Gürkan Çelik (lectoraat cross-cultureel ondernemerschap Inholland) is gericht op cross-cultureel ondernemen. Hij zoekt en valoriseert kennis over ondernemerschap en coacht jonge ondernemers om hen te stimuleren bewust bezig te zijn op het gebied van cross-cultureel ondernemen, wat verwijst naar etnisch diverse ondernemers (waaronder dus ook Nederlandse) die zich richten op een etnisch diverse afzetmarkt. Doel van

de methodiek is het bevorderen van het innovatief en internationaal denken en handelen. Hij wil jong talent op dat spoor zetten en hun talent gebruiken voor ondernemend Nederland.

De methodiek is een combinatie van individueel en collectief coachen, bedoeld voor ondernemers die werkzaam zijn op verschillende cross-culturele markten en uiteenlopende perspectieven willen integreren in het persoonlijk ondernemerschap en de bedrijfsmatige aanpak. Ze is gebaseerd op onderzoeken (Çelik, 2013 en Braam, 2013) en op gesprekken met ondernemers.

Coaching is een organisch proces, dynamisch, en moet voortdurend getoetst worden op naleving en actualiteit. De inrichting van de methodiek is thematisch in de zin dat onderscheid wordt gemaakt tussen de persoonlijke kant van het ondernemen en de strategische en leiderschapskant. Ze worden niet afzonderlijk behandeld maar zijn in het programma met elkaar verweven. Afhankelijk van de voortgang van de groep en van de individuele deelnemer kunnen 'op maat' keuzes plaatsvinden in tempo en voortgang.

Uitgangspunt van de coaching zijn integratie, interactie en een iteratie. Integratie is het bewust worden en ondersteunen van ondernemers in het zien van kansen en oplossingen door verschillen optimaal in te zetten en te benutten. Ter ondersteuning is er een netwerk cross-cultureel ondernemen. Interactie staat voor het gebruikmaken van ervaren ondernemers en



groepsleden vanuit de gedachte dat ervaring leert en vreemde ogen helpen om de blinde vlekken in de persoonlijkheid en onderneming te ontdekken. Met een iteratieve aanpak wordt bedoeld het stapsgewijs voorwaartse bewegingen maken door gebruik te maken van voortschrijdend inzicht. Frequentie en continuïteit zijn doorslaggevend voor het succes.

De contouren van de methodiek

Het accent in het coachingsproces ligt op het persoonlijk handelen, zelfreflectie en leren door ervaring omdat iedere ondernemer handelt vanuit een eigen dispositie en een eigen visie op ondernemerschap. Iedere ondernemer heeft coaches nodig die vanuit een andere bril naar de situatie en/of de keuze kijken. Om die gedachte te verwezenlijken kent de methodiek vier actoren:

- a. Een coach als gids die de ondernemer helpt om over een grote droom te dromen, een visie te ontwikkelen over het leven en over ondernemen. De gids kan de ondernemer wegwijs maken bij het cross-cultureel ondernemen, kan inspireren bij het realiseren van de droom, houdt een spiegel voor en fungeert als rolmodel.
- b. Een groep van trainers of senioren die de ondernemer traint en begeleidt in de facetten van cross-cultureel ondernemen waar professionele kwaliteiten essentieel zijn, zoals media-optredens, PR en marketing of interculturele communicatie. De begeleiding kan ook gaan over praktische zaken als kennis van wetgeving en subsidies.
- c. Een bondgenoot en collega-ondernemer van een andere etnische origine. Hij/zij fungeert als klankbord om te reflecteren op de dagelijkse praktijk van de ondernemer, de ondernemersstrategieën en het oplossen van problemen.
- d. Een kring van ondernemers die elkaar frequent ontmoeten, stimuleren en waar nodig inzichten uitwisselen. Ze dragen bij aan elkaars persoonlijke groei en succes door ondernemersdagen, intervisiegroepen, handelsmissies en thematische netwerkbijeenkomsten.

Het gezamenlijk debat over methodieken van diversiteit

De methodieken richten zich in eerste instantie op een afzonderlijke actor van 'de driehoeksverhouding'. We herkennen bij twee methodieken de gerichtheid op de leidinggevende, het goede gesprek is gericht op het team en de coaching op de medewerker met een diversiteitsprofiel. De driehoeksverhouding is daarmee een beschrijvend model. Toch komen ook alle andere actoren en vooral de interactie tussen hen bij de verschillende methodieken om de hoek kijken. De inclusieve organisatie en het zoeken naar de meerwaarde van diversiteit herkennen we in alle methodieken. Overeenkomsten zijn de gerichtheid op de praktijk (en minder op beleid), en de gerichtheid op de attituden en het gedrag op de werkvloer.

In de inleiding werd de vraag gesteld welke eisen aan de methodieken gesteld moeten worden om tot implementeerbare resultaten te komen. We tippen enkele gemeenschappelijke eisen kort aan. Het benutten van de meerwaarde van diversiteit is vervolgens de parameter waartegen de gemeenschappelijke eisen worden afgezet om de inzetbaarheid van de methodiek te verhogen.

Algemene voorwaarden

Een algemene voorwaarde om met de methodieken te werken is dat de organisatie bewust rekening houdt met een diversiteit aan werknemers en de meerwaarde van diversiteit erkent. Nieuwe inzichten kunnen alleen systematisch worden geïmplementeerd als sleutelfiguren in de organisatie openstaan voor verandering, de ruimte en tijd nemen

om professioneel aan de slag te gaan en bovendien een duurzaam personeelsbeleid voeren. In de organisatie moet een divers personeelsbestand aanwezig zijn en liefst ook in de teams waar de methodiek zich op richt.

Het gesprek over de meerwaarde van diversiteit en de vanzelfsprekendheid ervan zijn belangrijk voor het ontwikkelen van duurzame praktijken. Een goed gesprek over het onderwerp zorgt voor de bewustwording en de tekortkomingen van de 'business as usual' en geldt als voorwaarde om aan de slag te gaan. Een methodiek wordt pas een nieuwe praktijk als de organisatie niet alleen openstaat voor het onderwerp maar het eigen gedrag onder de loep neemt en actief op zoek gaat naar nieuwe kennis. De actoren moeten in staat zijn het vraagstuk in een bredere context te plaatsen en ook te begrijpen wat er gebeurt. Het gaat niet om het in dienst nemen van arbeidsmigranten en denken dat Indiase OK-assistenten de oplossing zijn. Het gaat om het begrip en liefst om de ervaring van de consequenties die het aantrekken van nieuwe medewerkers met zich meebrengen voor de gehele organisatie, de impact die het heeft op het OK-team, op de stijl van leidinggeven en op nieuwe vanzelfsprekendheden die een diversiteit aan personeel met zich meebrengt. De methodiek is goed als ze ervoor zorgt dat diversiteit scherp wordt neergezet. De partners moeten begrijpen dat het probleem door het gebruik van een enkele methodiek niet verdwenen is maar dat de diversiteit door een andere manier van werken hanteerbaar wordt gemaakt.

Pas als organisaties bovenstaande uitgangspunten onderschrijven is het nuttig naar de specifieke methodiek te kijken. Methodieken moeten namelijk passen bij de organisatie(s) waarvoor ze zijn bedoeld en ze zijn pas effectief als ze tot onderdeel van het grotere systeem gaan behoren. Een gesprek voeren over diversiteit in teams waarin nauwelijks met elkaar wordt gepraat is niet zo zinvol. Met deze voorwaarden zeggen we dus eigenlijk dat de methodieken slechts in een beperkt aantal organisaties implementeerbaar zijn.

Als de organisatie geen rekening houdt met een diversiteit aan werknemers en ook de meerwaarde van diversiteit niet erkent, dan hebben de beschreven methodieken niet veel zin. De complexiteit van het probleem vraagt dan niet het inzetten van een beproefde methodiek maar veeleer het samen met de werkvloer onderzoeken hoe de organisatie zich verhoudt ten opzichte van een veranderende samenleving en, als daar de gelegenheid voor is, of er sprake is van uitsluiting van bijzondere groepen. Er kunnen teamgesprekken worden ingezet of vormen van individuele coaching.

De vraagarticulatie als basis voor de methodiek

De vraagarticulatie is van essentieel belang voor een juiste keuze en toepassing van de methodiek. Welke vraag wordt gesteld en door wie? Waar komt de vraag vandaan? Is het de bevoegde leidinggevende die de vraag stelt omdat hij de talenten van vluchtelingen wil gebruiken, enkele enthousiaste teamleden die een goed gesprek willen voeren over diversiteit

onder de patiënten in de zorginstelling en daarmee de kwaliteit van de zorg willen verhogen? Is het de afdeling P&O van het ziekenhuis die een tekort aan OK-assistenten constateert en door Indiase verpleegkundigen ook nog aan de streefcijfers wil voldoen, of is het de ondernemer met een niet-Nederlandse achtergrond die meer toegang wil hebben tot een Nederlands netwerk? Het zijn 'points of entree' die de vraag begrijpelijk maken maar niet altijd helpen om een goede oplossing of methodiek te ontwikkelen. Soms moet het probleem anders worden gesteld en bij een andere actor worden gelegd om effectief te kunnen worden opgepakt. Onze gezamenlijke ervaring was dat het probleem vaak om herformulering vraagt. Die herformulering heeft altijd met de praktijk te maken waarbinnen de interacties plaatsvinden: met de praktijk van leidinggeven, de wijze waarop uitvoerenden al dan niet in een team hun werk doen en met het diversiteitsprofiel van individuele medewerkers. Duidelijk moet zijn dat alle actoren hier een ontwikkeling hebben door te maken, wil er een nieuw evenwicht ontstaan. De herformulering vraagt dus nadrukkelijk dat ook de andere actoren met het onderwerp aan de slag willen. Tijdens de groepscoaching moet bijvoorbeeld de Nederlandse ondernemer wel mee willen doen en ook willen leren van verbinding. Uit de gesprekken die Daniël voerde bleek al snel dat in de praktijk vele stappen teruggezet moesten worden. Afhankelijk van de situatie waarin het team zich bevindt moesten de doelen van het teamgesprek opnieuw worden geformuleerd.

'Eén enthousiasteling haalt je binnen en je moet het met anderen doen' bleek een constatering die we allemaal herkenden. De vraag om een methodiek, die vaak op een hoger managementniveau wordt gesteld, is vaak abstracter en sociaal wenselijker geformuleerd dan de wijze waarop het vraagstuk verschijnt op het niveau van de uitvoering. In de discussie kwam naar voren dat de begeleiders van de methodiek het vraagstuk moeten herformuleren naar de specifieke situatie alvorens aan de slag te gaan met de drie partijen die betrokken zijn bij de uitvoering van de methodiek om tot verandering te komen.

Implementatie van de methodiek in andere organisaties

Een methodiek wordt nooit zomaar opgepakt. De voorwaarden die wij stellen aan organisaties om succesvol aan het werk te gaan vragen een bewuste omgang met diversiteit vooraf. De herformulering van de oorspronkelijke vraagstelling vraagt kennis en inzicht in de werking van diversiteit in de organisatie. Het is niet verstandig de methodiek zomaar in te zetten; om effectief te zijn zou ze moeten worden besproken en verkend in een (leer)netwerk van mensen (in de organisatie) die ambassadeur willen zijn van de methodiek. In dat netwerk kunnen ook de doelen van de methodiek worden doorgesproken en aangepast. Gaat het bijvoorbeeld om een enkele vaste arbeidsplaats op het niveau van de individuele vluchteling of om het scheppen van een klimaat waarin vluchtelingen welkom zijn en leidinggevend en het vraagstuk op het netvlies hebben. Ons gesprek bleek een voorbeeld en fungeerde ook als

leernetwerk van ambassadeurs van onze eigen methodiek. We constateerden dat het goed zou zijn de methodieken in samenhang met elkaar te behandelen en niet als losstaande instrumenten. De arbeidsmarktproblematiek van de vluchteling moet gekoppeld worden aan het gesprek over diversiteit in het primaire proces in de teams. De methodiek van het leren van elkaar in de groepscoaching van ondernemers kan vertaald worden naar de praktijk van organisaties. De leidinggevende zou dat kunnen faciliteren om het proces dat op gang komt bij een divers team te begrijpen en daarnaar te handelen.

Alle methodieken richten zich op een brede definitie van diversiteit. Hoewel het eerste concept vaak voortkwam uit het meedenken met etnisch diversiteitsmanagement zijn de methodieken breed toepasbaar. Niet alleen Indiase OK-assistenten maar veel meer mensen hebben immers moeite met uitkleden, zo leert het onderzoek van Lida. Niet alleen leerlingen van niet-westerse afkomst hebben moeite met lezen en spellen, ook leerlingen met dyslexie mogen om die reden langer over hun tentamen doen, blijkt uit de ervaring van Daniël.

Voor de implementatie van de methodiek moeten we ten slotte meegaan met de energie van de organisatie en van het team. Niet alleen de teams maar ook de institutionele kaders waarbinnen teams opereren zijn van belang voor de analyse. Het model van de driehoek wordt daarmee aangevuld. Binnen de grote organisatie zijn dat ook de

stafffunctionarissen en ondersteuners die aangesproken kunnen worden op hun deskundigheid om de methodiek uit te dragen en toe te passen.

Twee nieuwe vragen

Met bovenstaande worden de vragen zoals gesteld door de NSvP voldoende afgedekt. Maar ook werden er nieuwe vragen opgeworpen. De projecten leveren veel specifieke praktische kennis op die niet in meer algemene methodieken staan beschreven. Naar aanleiding van haar project stelde Lida dat we nog steeds onvoldoende collectieve kennis hebben van praktische problemen, dilemma's en oplossingen in organisaties.

Om daarachter te komen is het goed om een methodiek altijd te ontwikkelen in relatie met het doen van onderzoek naar praktijken van diversiteit.

Een andere interessante manier om meer kennis te krijgen van de werking van diversiteit is het op een rij zetten van de vraagarticulatie op het gebied van diversiteit zoals die aan ons verschijnt. Welke gebeurtenissen grijpen organisaties aan om diversiteit op de agenda te zetten?



Hoe nu verder?

Het gesprek dat wij voerden was een voorbeeld van implementatie van de verschillende methodieken. Wij stelden voor ze aan elkaar te koppelen en ze te verbinden met de organisatiepraktijken die diversiteit als een uitdaging zien. Het is een manier van denken die past in de discussies over diversiteit zoals die in de jaren tien van deze eeuw worden gevoerd. De deelnemers aan het gesprek wilden echter meer en anders. De methodieken zouden eerder geplaatst moeten worden in de arbeidsverhoudingen en arbeidsrelaties zoals die er de komende tien jaar uit gaan zien. Dat vraagt een fundamentele beschouwing over veranderingen in organisaties en de consequenties daarvan voor het diversiteitsmanagement. De omgeving gaat fundamenteel veranderen als we alle ontwikkelingen zoals die zich voordoen de revue laten passeren. Misschien is er wel helemaal geen sprake meer van management, valt er niet meer te sturen en wordt diversiteit een gegeven dat in de haarvaten van alle mensen is doorgedrongen.

De wereld is fundamenteel aan het veranderen. Die veranderingen zijn grillig, enkele cruciale gebeurtenissen kunnen ervoor zorgen dat er andere koersen worden ingezet, dat ontwikkelingen in een ander daglicht komen te staan. Degene met een diversiteitsprofiel hoort in ieder geval niet meer tot een omschreven doelgroep maar laat zich in wisselende hoedanigheden zien. Wat we precies moeten verstaan onder diversiteit, het ik en de ander en de machtsrelatie die daartussen staat

wordt bepaald door wisselende omstandigheden, factoren en actoren in de praktijk. Het begrip superdiversiteit wil uitdrukken dat we eigenlijk niet meer moeten uitgaan van een dominante groep.

Het gaat niet meer om de inzet van een al of niet complexe methodiek van bovenaf maar om een paradigmawisseling die met onze manier van kijken naar de praktijk al is ingezet. We zouden ons veel meer moeten richten op de ontwikkelingen zoals die zich voordoen op de werkvloer en dat als uitgangspunt nemen voor onderzoek en oplossing. Die analyse van de praktijk en de vraagstukken die daar spelen zouden altijd gedaan moeten worden door een divers team van onderzoekers en practitioners. Het gaat niet meer om gecentraliseerde doelstellingen en plannings maar om een meer vloeiende benadering waarbij het experiment voorop zou moeten staan. Het gezamenlijk leren, het vallen en weer opstaan, het goed bestuderen van wat werkt en niet werkt. De complexe vraagstukken van deze tijd vragen om benaderingen van onderop zonder de macht van de institutionele kaders te vergeten.

Het snijvlak tussen organisatie en maatschappij, tussen mens en werk, waar de NSvP zich op richt, wordt steeds vager door veranderende arbeidsverhoudingen. De relatie met organisaties wordt voor sommige groepen steeds zwakker door flexibilisering en verzelfstandiging. Door flexibilisering zien we een losvast werkverband ontstaan tussen groepen werknemers en arbeidsorganisaties die sommigen

aangrijpen om zelfstandig te ondernemen terwijl het voor anderen een zeer zwakke arbeidsmarktpositie betekent. Het gedachtengoed van Celik loopt daarop vooruit. Kleine ondernemers moeten niet geïsoleerd raken maar zich met elkaar verbinden waardoor ook de stem en de impact van kleine biculturele ondernemers worden gehoord. De zwakke arbeidsmarktpositie van anderen zal er niet beter op worden omdat er minder werk zal zijn. Dat leidt tot andere denkbeelden over de organisatie van werk en inkomen voor grote groepen mensen in de samenleving.

We zouden moeten aansluiten bij de internationale arbeidsmarkt in een Europa zonder grenzen. Door arbeidsmigranten en/of producten als uitgangspunt te nemen, kunnen we beter in kaart brengen voor welke uitdagingen we in dat Europa komen te staan. We moeten de ontwikkelingen begrijpen en ze verbinden aan diversiteit.

Het debat over een wereld die wat betreft sociale ongelijkheid gelijkenis vertoont met de 19de eeuw, zoals Piketty (2014) onlangs stelde, is een ontwikkeling die de deur opent om de morele discussie over segregatie en gelijkheid weer van stal te halen. De businesscase kent in de op globalisering gerichte arbeidsorganisaties morele grenzen die onderzocht moeten worden en benoemd.

- Welke eisen stelt werken in een multiculturele omgeving aan professionals?
- Hoe kunnen professionals leren van elkaar en hun vakbekwaamheid vergroten?
- Hoe kan integratie van arbeidsmigranten en vluchtelingen op een duurzame manier in organisaties plaatsvinden?
- Op welke manier kunnen ondernemers met een biculturele achtergrond hun innovatiekracht vergroten?

Het antwoord op die vragen tijdens ons gesprek leidde tot verscherpte uitkomsten in relatie tot onze specifieke methodiek.

We sloten het gesprek af door te pleiten voor een position paper, een paper waarbij de NSvP het voortouw neemt om het huidige debat over diversiteit te voeren in de context van de toekomstige ontwikkelingen. Dat artikel zou gevoed kunnen worden door complexe projecten op te pakken die de praktijk van een diversiteit aan mensen in organisatie en maatschappij als uitgangspunt hebben.

Literatuur

- Braam, N. (2013). *The Bicultural Identity of knowledge-intensive Turkish-Dutch SME entrepreneurs and their innovative behavior*. Master Thesis. Universiteit Twente, Enschede.
- Broek, L. van den (1987). *Hoe zit 't nou met wit. Bevrijding van racisme, naar een strategie*. Dekker, Amsterdam.
- Broek, L. van den (2003). *Gein, ongein, pesten. Over macht en territoriumspelletjes, intimidatie en discriminatie op het werk*. Nelissen, Soest.
- Broek, L. van den (2009). *De ironie van gelijkheid, over etnische diversiteit op de werkvloer*. Universiteit van Tilburg.
- Broek, L. van den (2014). *De waarde van diversiteit, evaluatie onderzoek naar de effectiviteit van de inzet van Indiase Operatie Kamer Assistenten in Nederland*. Kantharos, Peize.
- Cain, A. (2007). *Social mobility of ethnic minorities in the Netherlands: the peculiarities of social class and ethnicity*. Eburon, Delft.
- Çelik, G. (2013) *Het beste van beide werelden. Succesfactoren van Turks-Nederlandse ondernemers*. Journal of Social Intervention, 22(3): 23-49.
- Devine, P.G. (1989). *Stereotypes and Prejudice: Their automatic and Controlled Components*. Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 56, No. 1, 5-18.
- Devine, P.G., & Montheith, M.J. (1999). *Automaticity and Control in Stereotyping*, in: Chaiken, S. & Trope, Y. (eds.) *Dual process models and themes in social and cognitive Psychology*, 339-360. Guilford Press, New York.
- Geffen, G. van (2007). *Vershil moet er zijn. De kritische succesfactoren voor diversiteitsmanagement*. Amsterdam, Business Contact.
- Meerman, M. (1999). *Gebroken wit, over acceptatie van allochtonen in arbeidsorganisaties*. Thela Thesis, Universiteit van Leiden, Leiden.
- Middelkoop, D. en M. Meerman (2014). *Studiesucces en Diversiteit en wat HBO docenten daarmee te maken hebben*. Delft: Eburon.
- Middelkoop, D., Bay, N., Zinsmeister, J. en Meerman, M. (2014). *Een goed gesprek over diversiteit – methodiekb beschrijving over professionalisering en diversiteit voor teams in organisaties*. NSvP.
- Nakui, T., Paulus, P.B., Putman, V.L., & Brown, V.R. (2006). *Effects of task instructions and brief breaks on brainstorming*. *Group Dynamics: Theory, research, and practice*, 10, 206-219.
- Piketty, T. (2014). *Kapitaal in de 21ste eeuw*. Bezige Bij.
- Stevens, F.G., Plaut, V.C., Sanchez-Burks, J. (2010). *Unlocking the benefits of diversity: all- inclusive multiculturalism and positive organizational change, in: Leading organizations: perspectives for a new era*. Sage, Los Angeles.
- Zee, K. van der & Oudenhoven, J.P. van (2006). *Culturele diversiteit op het werk, achtergronden en interventies*. Van Gorcum, Assen.

Over de auteurs



Dr. Martha Meerman is arbeids- en organisatiepsycholoog en werkt als lector gedifferentieerd Human Resources Management aan de Hogeschool van Amsterdam,

Domein Economie en Management. Ze is gepromoveerd op een proefschrift met de titel: Gebroken Wit: over de acceptatie van allochtonen in arbeidsorganisaties. Ze heeft bij het NIA – het huidige TNO – gewerkt, de faculteit Sociale Wetenschappen aan de Vrije Universiteit en INOVA, een adviesbureau rond diversiteit in organisaties. Zij combineert het werk aan de Hogeschool van Amsterdam met een aanstelling bij het Amsterdams Instituut voor Arbeids-studies van de Universiteit van Amsterdam.



Dr. Lida M. van den Broek is organisatieantropoloog en directeur en oprichter van Kantharos (1983), een trainings- en adviesbureau gespecialiseerd in het managen van

verschillen: management van diversiteit, omgaan met racisme en cultuurverschillen en pesten, intimidatie en discriminatie op het werk. Van haar hand verschenen publicaties over racisme, etnische diversiteit, gender en over pesten op het werk.



Dr. Gürkan Çelik is lector Cross-Cultureel Ondernemerschap aan de Hogeschool Inholland. Hij richt zich op ondernemerschap, leiderschap, diversiteit

en management en organisatie van ondernemingen.



Olivia Andiel, M.A. is consultant bij Seba cultuurmanagement. Als adviseur en trainer voor diversiteitsvraagstukken en cultuurveranderingen in organisaties begeleidt zij organisaties bij

het op-zetten en implementeren van diversiteitsbeleid en geeft trainingen omtrent het benutten van divers talent. Samen bouwen aan een open organisatiecultuur heeft daarbij haar bijzondere aandacht. Als co-projectleider van *Duurzaam en Divers* lag haar focus dan ook aan de organisatiekant: hoe kunnen organisaties het talent van vluchtelingen duurzaam benutten?



Saskia Furrer is consulent Job Support, Stichting voor Vluchteling-Studenten UAF. Expertise: arbeidsmarkt-bemiddeling en (cultureel) diversiteitsadvies.



Drs. A. (Ila) Kasem is vanaf 1993 als adviseur werkzaam bij Van de Bunt, partner vanaf 1999, directievoorzitter vanaf 2003. Hij heeft bedrijfskunde aan de Erasmus

Universiteit in Rotterdam gestudeerd. Hij is deskundig op het gebied van strategieontwikkeling en -implementatie, organisatieontwikkeling en -verandering, management en diversiteit. Daarnaast vervult hij diverse bestuursfuncties en diverse nevenfuncties.



Dr. Daniël van Middelkoop studeerde sociale geografie aan de Universiteit Utrecht, waar hij promoveerde op een onderzoek naar gevestigden en buitenstaanders in

nieuwe sociale en ruimtelijke kaders.

Daarnaast was hij betrokken bij de organisatie van de masterclass wereldburgerschap en onderwijs, georganiseerd door NCDO en de Universiteit Utrecht.

Bij het lectoraat HRM richt hij zich op professionalisering binnen docententeams en heeft hij onderzoek in het HBO gedaan naar de relatie tussen diversiteit, de veranderende studentenpopulatie en studiesucces.



Sonia Sjollema is directeur van de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP) en richt zich op vernieuwing op het gebied van mens en werk. Vraagstukken op

het snijvlak van maatschappij en organisatie staan daarbij centraal zoals talentontwikkeling, arbeidsparticipatie, vergrijzing, interculturalisatie en langer doorwerken. Daarbij is zij steeds op zoek naar vernieuwende en creatieve oplossingen die vanuit HRM-perspectief kunnen worden geboden. Zie ook www.nsvp.nl en www.innovatiefinwerk.nl.